



# Plan du cours

- Définition des PME
- Comprendre les stratégies des PME
- Qui est l'entrepreneur ?
- Le projet de création d'entreprise
- Suivre une démarche de création d'entreprise : le business plan

# Définition des PME





# LA ou LES PME ?

- Avant et après les années 90
- Quelques idées reçues...
  - Création synonyme d'esprit d'entreprise
  - Par rapport à la croissance
  - Le « modèle » de la PME



# Les PME dans l'Union européenne

- Définition standard ?
- Les recommandations : Micro/PE/PME

La définition qui tend désormais à se généraliser est celle fixée par la [recommandation européenne n° 96/280/CE](#) du 3 avril 1996 modifiée par la [recommandation n° 2003/361/CE](#) du 6 mai 2003. Cette définition classe les PME en plusieurs catégories, en associant des critères de taille à des critères financiers :

une **moyenne entreprise** est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros ;

une **petite entreprise** est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros ;

une **microentreprise** est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.



## Critère taille...

- Aspects discutables :
  - Faible capacité d'action sur l'environnement
  - Système de progression et de valorisation
  - Système de fonctionnement
  
- Aspects relatifs :
  - Certaines PE ne rentrent pas dans le cadre
  - La taille est à contextualiser
  - Petite taille ne signifie pas « modèle réduit »



## Présence forte dans l'Union européenne

- 93 %des entreprises européennes emploient moins de 10 salariés
- Une entreprise européenne emploie en moyenne 6 personnes
- Objectifs des dirigeants :
  - 29 % la croissance
  - 20 % survivre
  - 21 % consolider leur affaire
- Entrepreneur a moins de 35 ans
- 1/5 PME est dirigée par une femme



## PME :

### Moteurs de la compétitivité européenne

- 13 % du CA à l'exportation
- 1995-2000 :
  - 50 % ont été confrontées à une augmentation de la concurrence nationale
  - 22 % la concurrence internationale
- Manque de main d'œuvre qualifiée
- 750 000 PME dans les nouvelles technologies

# Comprendre la stratégie des PME





# Traits communs

- **Rôle du dirigeant :**
  - Famille/apporteurs de capitaux/environnement expertal
  - Décideur en dernier ressort
  - Relations personnalisées (interne/externe)
  
- **Structuration de l'organisation**
  - Polyvalence des tâches
  - Spécialisation de l'activité
  
- **Insertion environnementale**
  - Environnement spécifié
  - Environnement institutionnel



# Six caractéristiques de base

- Petite taille
- Personnalisation
- Faible spécialisation des tâches
- Stratégie intuitive peu formalisée
- Système d'information interne
- Système d'information externe

**Atouts** : flexibilité stratégique, opérationnelle, organisationnelle

**Faiblesses** : vulnérabilité/dépendance

## Typologie sur Continuum (PA JULIEN)

1- Dimension brute

Nombre d'employés, chiffre d'affaires

ou de vente

0 ou 1

200 à 500 millions

2- Le secteur traditionnel

ou nature ou

produit pour les consommateurs

Secteurs modernes,  
produits secondaires  
ou de pointe

3- Le marché local protégé

International ouvert

4- Contrôle et organisation centralisée

Décentralisé,  
À un ou plusieurs niveaux

Indépendance forte

Liée (satellite)

5- Stratégie intuitive de survie à faible risque

Stratégie formalisée,  
de croissance, à haut risque

6- Technologie traditionnelle, nature innovation faible

Spontanée, incrémentale

De pointe, organisée, radicale

# Économie des PME

## ■ Dénombrement difficile :

- Nombre de salariés variable
- Entreprises familiales
- Enregistrement des entreprises
- Fausses PME

## ■ Les secteurs d'activités des PME

- TPE (0-19) : 2 400 000
- PE (0-50) : 2 450 000
- 98,8 % des entreprises ont entre 0 et 50 salariés
- 2,7 % des PE dans les IAA
- 35 % dans les services
- 25 % dans le commerce
- Dans les IAA, 98 % des entreprises ont moins de 50 salariés
- Dans les services, 99 %
- Dans le commerce 99 %



# Économie de la création

## ■ Les formes de création

Externalisation

Essaimage

Transformation

Réactivation

Acquisition

Filialisation

Création ex-nihilo

## ■ Créer seul ou à plusieurs

## ■ Les aspects économiques

# Qui est l'entrepreneur ?



## Profils de dirigeant, environnement et stratégie

<i>Profil de dirigeant</i>	<i>Activités/mission</i>	<i>Organisation</i>	<i>Environnement</i>	<i>Stratégie</i>
<i>Artisan</i>	Produire un bien Technicité	Inexistante Polarisée par le dirigeant	EVITER « Sans les clients tout serait pour le mieux, sans parler des administrations ! »	Absence de stratégie Interactivité faible ou nulle avec l'environnement
<i>Propriétaire réactif</i>	Apporter un « service » support : bien matériel	Légère Type organiciste	S'ADAPTER Attitude réaliste « les choses étant ce qu'elles sont, on fait avec »	Stratégie adaptative : fidéliser la clientèle ; avantage compétitif « Q/Px/délais »
<i>Intention de croissance Et d'indépendance</i>	Etre partenaire support : bien enrichi d'un service	De type organiciste avec un embryon de structure	PRECEDER « Garder une petite longueur d'avance sur les copains »	Stratégie composite adaptative/opportuniste : stabiliser la relation commerciale Interactivité/flexibilité
<i>Opportuniste Anticipatif</i>	S'inscrire dans un réseau de compétences support : fonction (ou bien) enrichie d'un service	De type organiciste mais avec des risques de rigidité liés à la structuration de l'organisation	ANTICIPER VISION L'environnement est un champ à explorer et à exploiter. « Conjuguons nos talents »	Stratégie opportuniste : capter la désintégration contrôlée des grands groupes. Préserver systématiquement l'interactivité et la flexibilité



# Approche fonctionnelle

- Une personne
- Décision = spécialité
- Choix
- Rôle de coordination des ressources rares
- Psychologie



# Conditions d'apparition de l'esprit d'entrepreneur

- Climat ouvert
- Une ressource importante : l'information
- Quelques obstacles qui peuvent entraver :
  - Fiscalité
  - Marché sans opportunité
- Des déclencheurs nécessaires
  - Individuel/familial/social/organisationnel



## Entrepreneur ou administrateur gestionnaire ?

- Axes stratégiques définis
- Degré d'engagement
- Efficience
- Maîtrise des ressources
- Structure managériale
- Rémunération



## Le dirigeant entrepreneur en 21 caractéristiques majeures

- Confiance en soi
- Talent
- Créativité
- Défi
- Dynamisme
- Vision
- Acuité
- Persévérance
- Prise de risques
- Initiative
- Indépendance
- Polyvalence
- Réalisme
- Optimisme
- Acceptation des critiques
- Besoin de réalisation
- Flexibilité
- Prévoyance
- Energie
- Non-conformisme
- Orientation sur le profit

## Les dimensions qui permettent de circonscrire l'entrepreneuriat

Dimensions principales	Thèmes de référence
Indépendance de la structure et autonomie de décision de ses membres ( <i>+nouvelle entreprise/- franchise</i> )	Pas de séparation actionnaire/dirigeant Autonomie de décision de l'entrepreneur
Innovation ( <i>+gestion de projet innovant/- imitation</i> )	Nouveauté par rapport à l'environnement Nouveauté de l'activité Création de valeur nouvelle Profit et croissance
Incertitude ( <i>+entrepreneur propriétaire/dirigeant/ - intra preneur salarié</i> )	Pas d'assurance quant aux résultats Risques Modification du statut de l'entrepreneur Exigence de nouveaux savoir-faire, de compétences supplémentaires Investissement de l'entrepreneur
Nouveauté de la structure ( <i>+ créateur d'une filiale /- repreneur</i> )	Nouvelle organisation Nouvelle structure au sein d'une organisation existante

## Définitions de l'entrepreneur en fonction de l'école de pensée

Ecoles	Définitions de l'entrepreneur	Auteurs de référence
Ecole économique	Un entrepreneur est spécialisé dans la prise de décisions réfléchies relatives à la coordination des ressources rares	Casson (1991)
Ecole comportementale	L'entrepreneur se définit par l'ensemble des activités qu'il met en place pour créer une organisation	Gartner (1988)
Ecole psychologique	L'entrepreneur se définit par un certain nombre d'attributs psychologiques que l'on décrit autant par la personnalité, que par les processus cognitifs activés pour la circonstance	Shaver et Scott (1991)
Ecole des processus	L'entrepreneur est celui qui développe des opportunités et crée une organisation pour les exploiter.	Bygrave et Hofer (1991) Shane et Venkataram (2000)

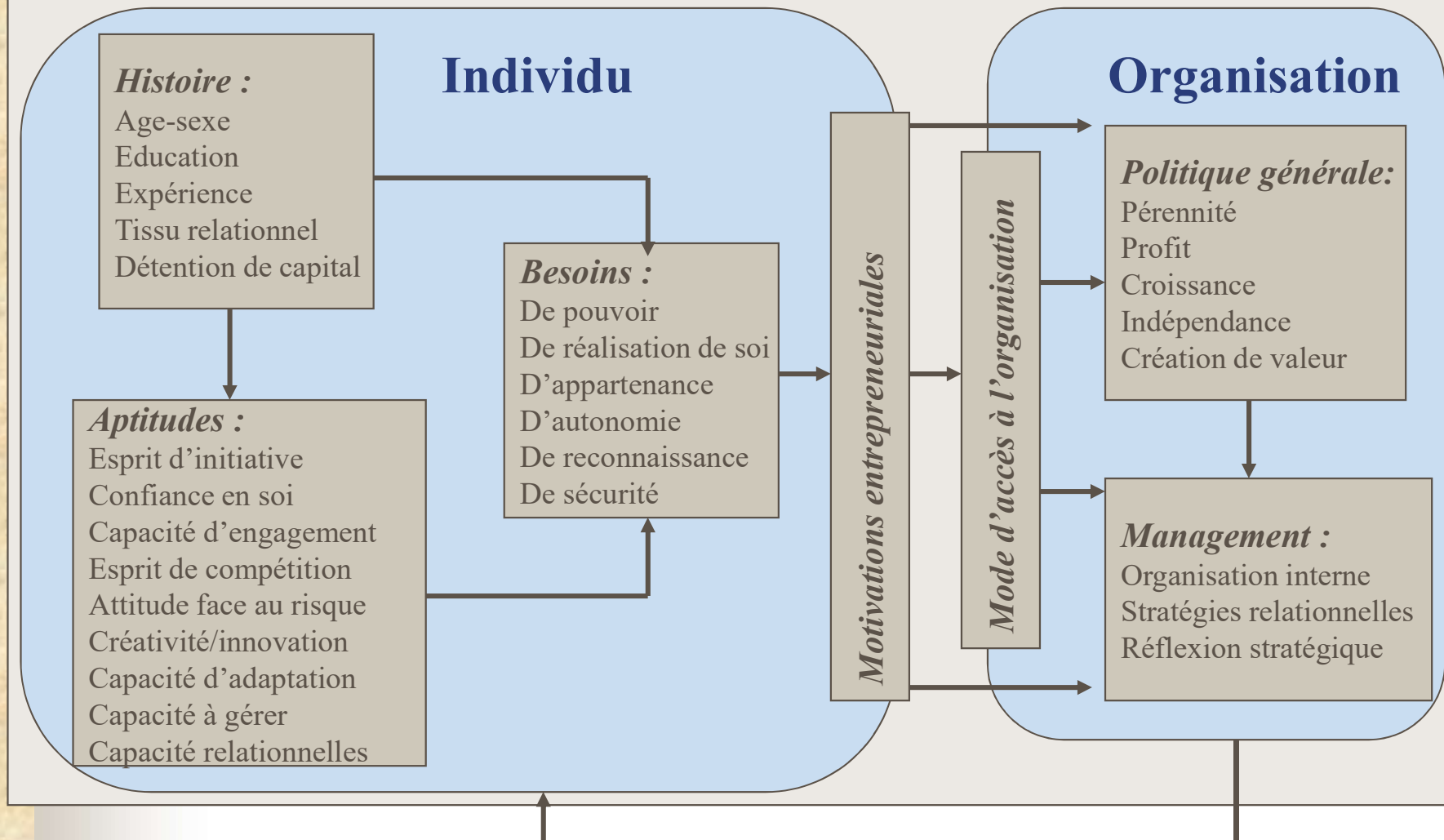
# Typologie de Laufer

	Objectifs de l'entreprise		
Motivation dominante du dirigeant	Croissance et innovation	Croissance, mais autonomie financière	Refus de la croissance et maintien de l'autonomie
Réalisation personnelle	Entrepreneur Manager		
Pouvoir		Entrepreneur Propriétaire	Entrepreneur Technicien
Autonomie			Entrepreneur Artisan

# Grille de lecture sur l'entrepreneur

(Daval, Deschamps, Geindre, 2002)

*Variables contextuelles (Contexte élément déclencheur)*





PIC



CAP

- Autonomie de prise de décision
- Croissance
- Indépendance
- Pérennité

M. Marchesnay





# Proposition d'une grille d'analyse

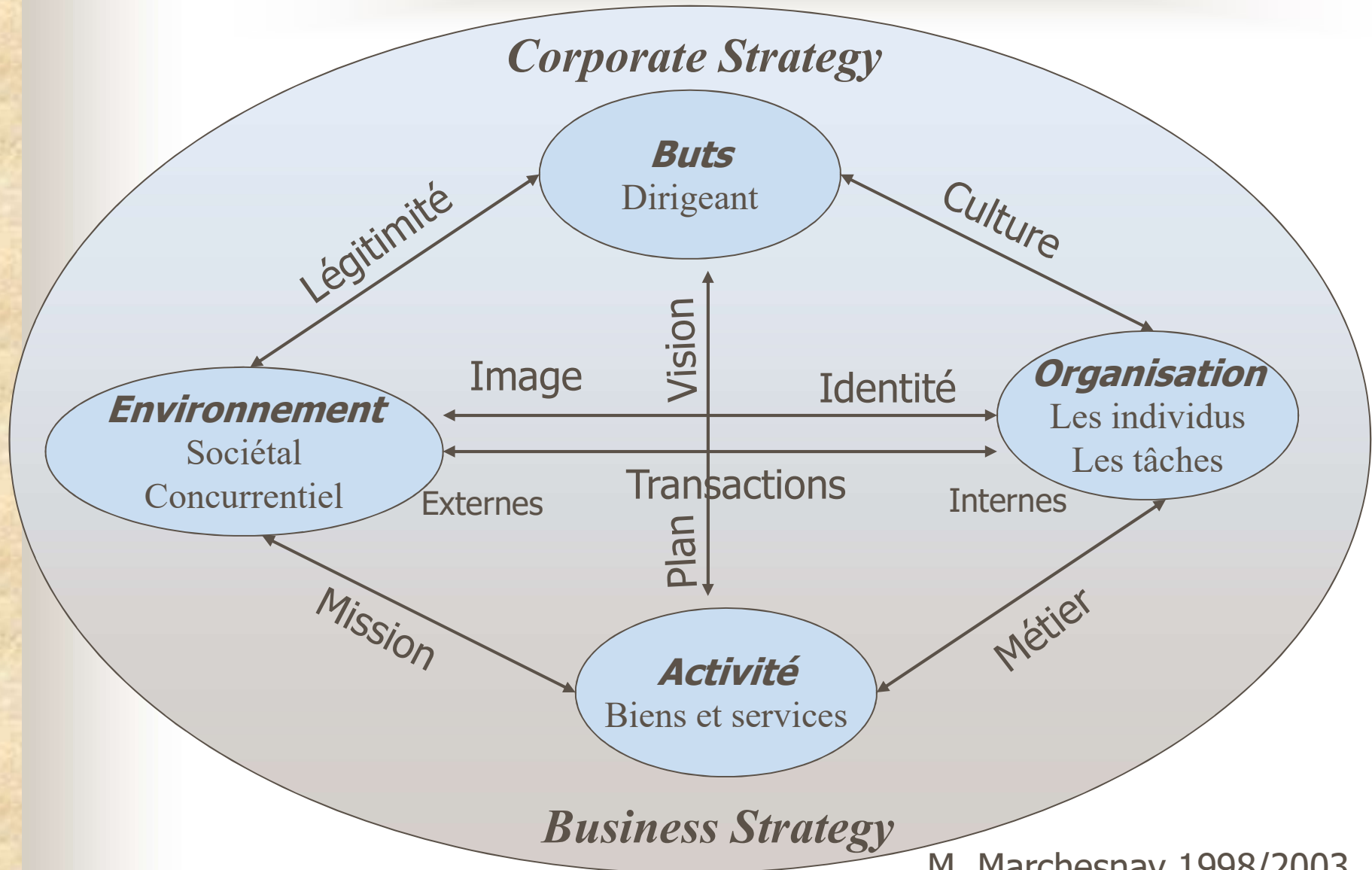
## ■ Hypothèses de démarche stratégique

- Complexité
- Solitude
- Satisfaction
- Solution

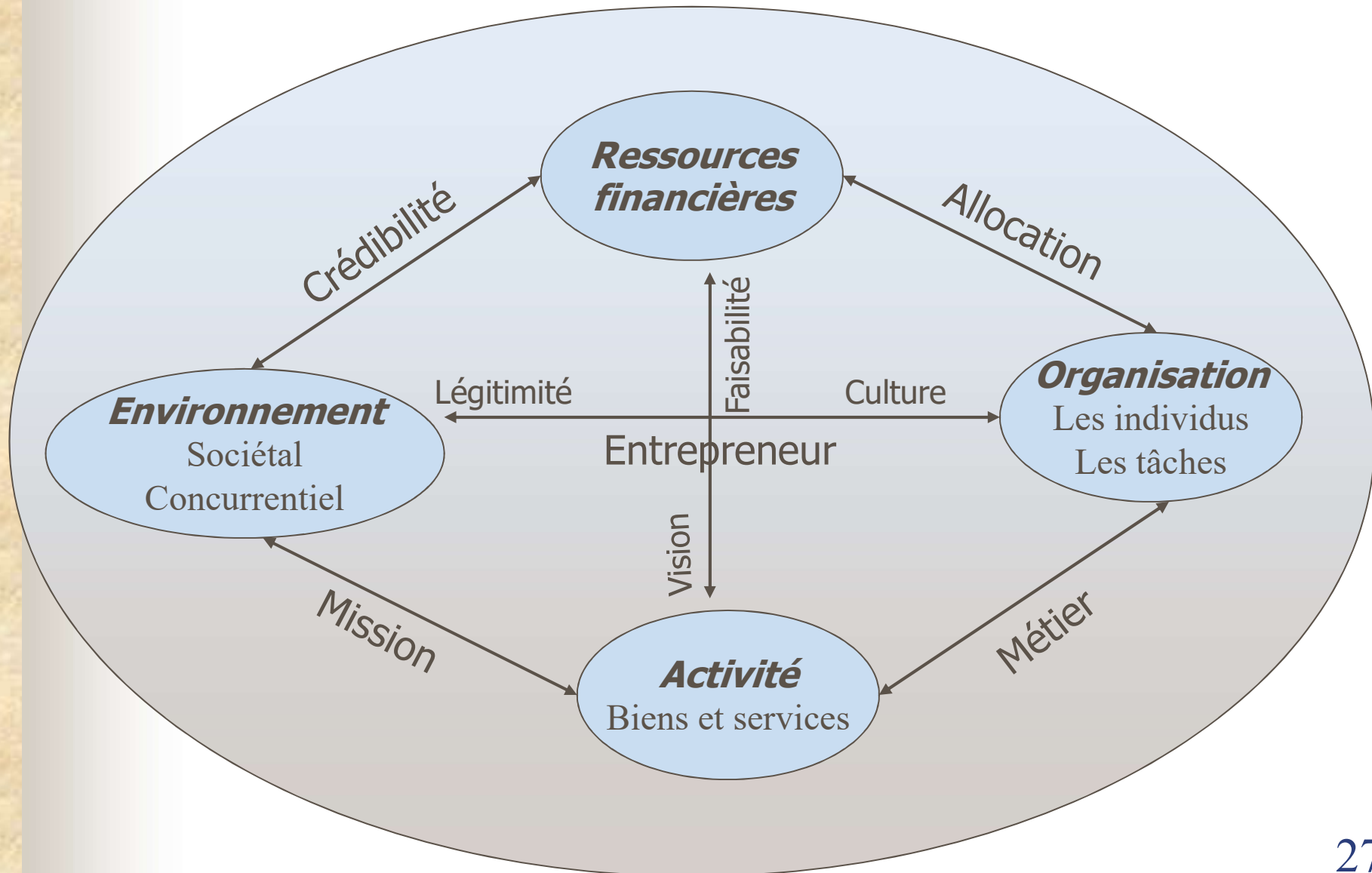
## ■ Construction de la grille

- Pôles
- Interactivité
- Système de gestion
- Sous-systèmes de gestion
- Problèmes propres
- Dynamique

# Le système de gestion en TPE

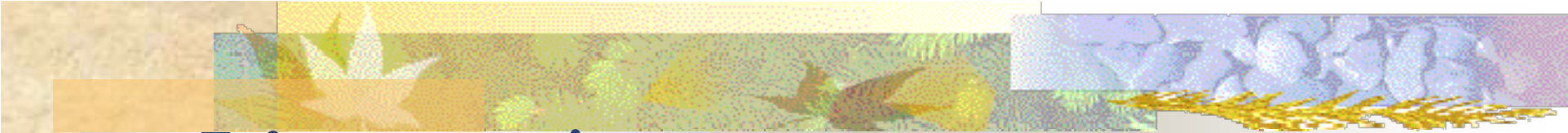


# Le cas du démarrage (Sammut, 1997)



# Le projet de création d'entreprise





# L'entreprise, une aventure humaine

- Le créateur et son équipe
- La responsabilité du chef d'entreprise
- L'entreprise et son environnement personnel



# Valider et structurer les projets

- L'approche du marché et la dimension marketing
- L'approche organisationnelle et opérationnelle
- L'approche économique et financière
- L'approche juridique et contractuelle

# Le business plan



La démarche de création



# Le business plan : un outil

- Ce qu'est véritablement un business plan
- La structure et le contenu du business plan
- Le mode d'emploi et les conseils d'utilisation





# Le lancement des activités

- Comment dériver d'une façon certaines
- Les éléments clés et le principes d'action
- Système de gestion et scénarii de démarrage



# De l'entrepreneur au manager

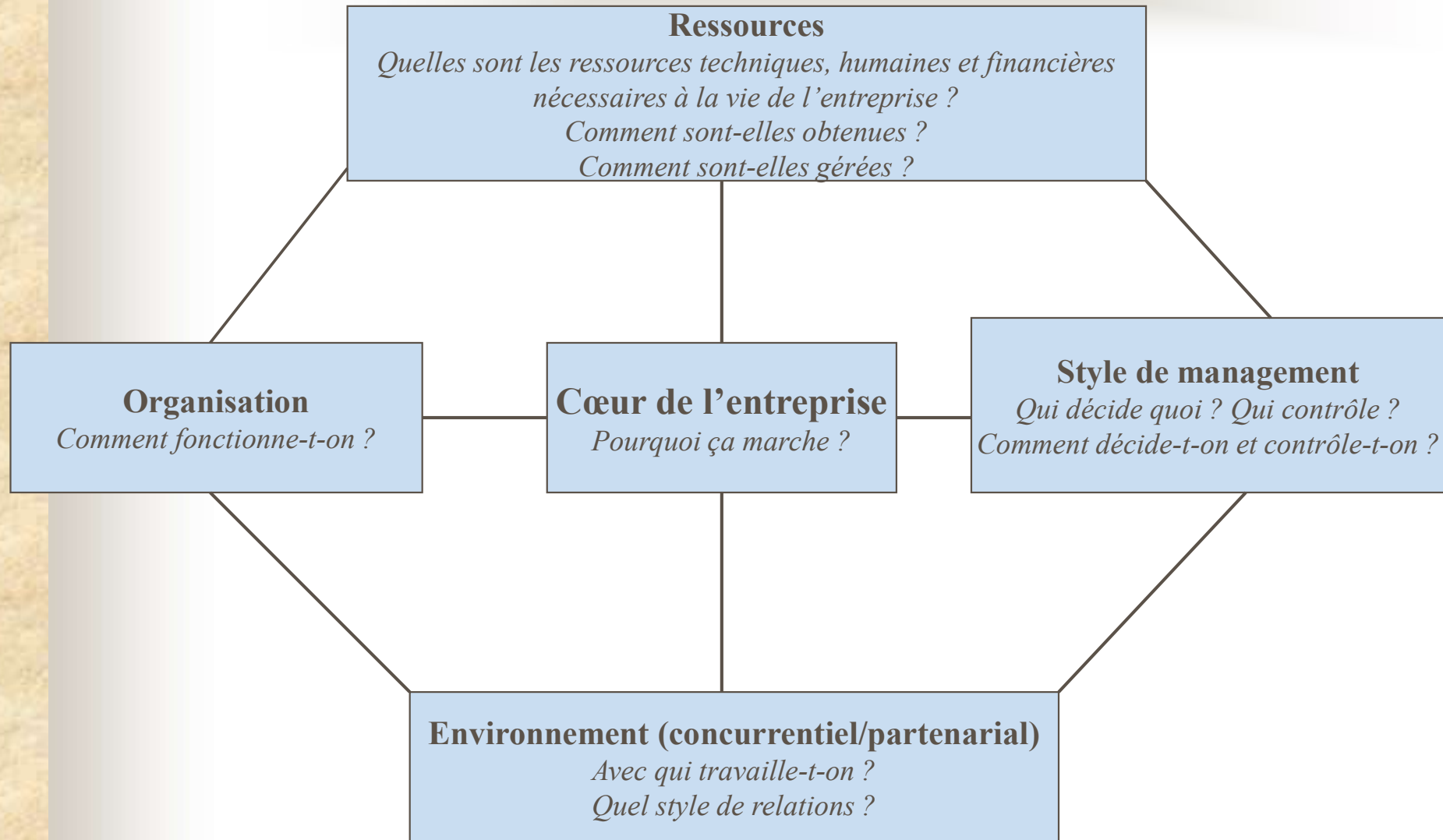
- La dynamique de l'entreprise
- La dynamique de l'entrepreneur

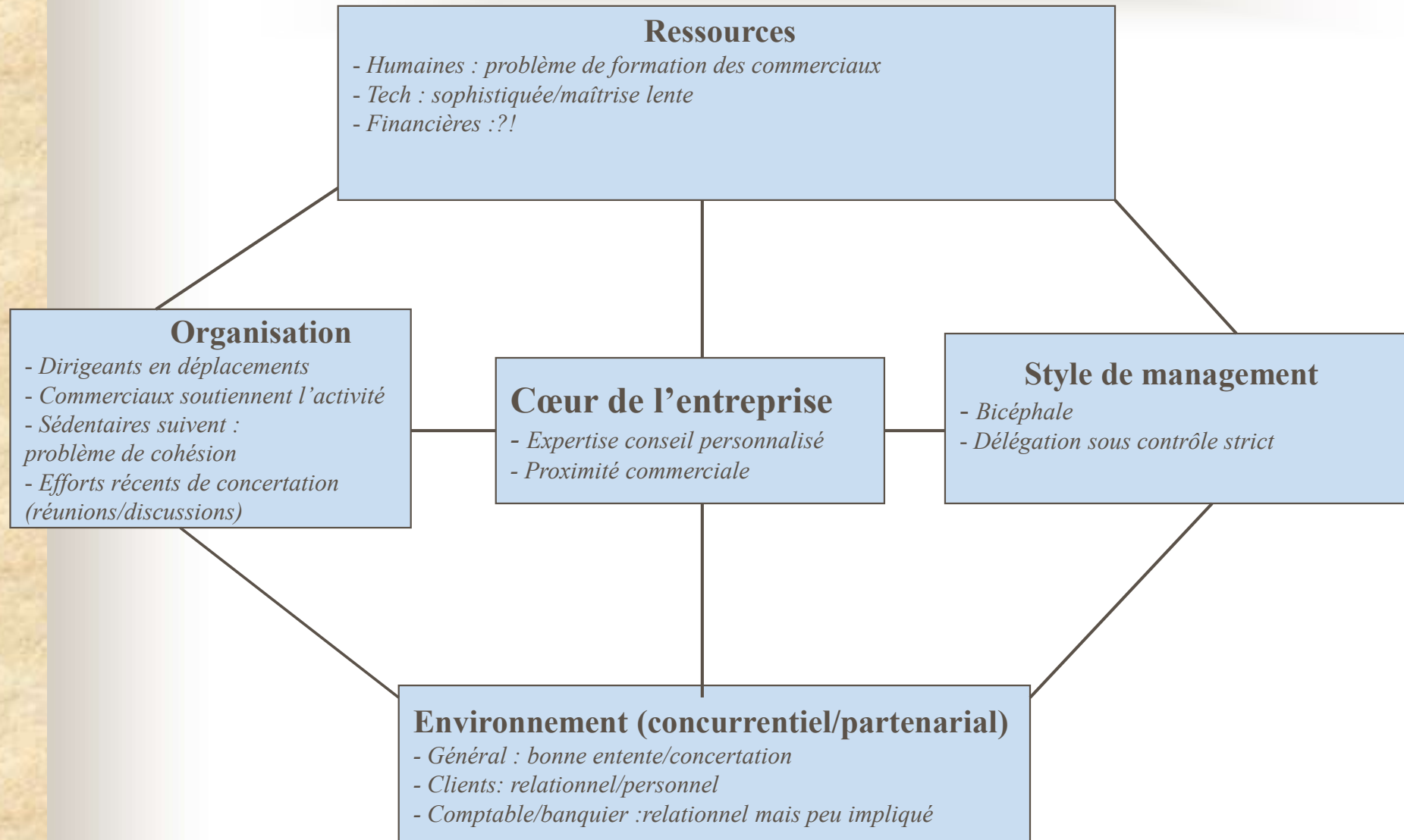


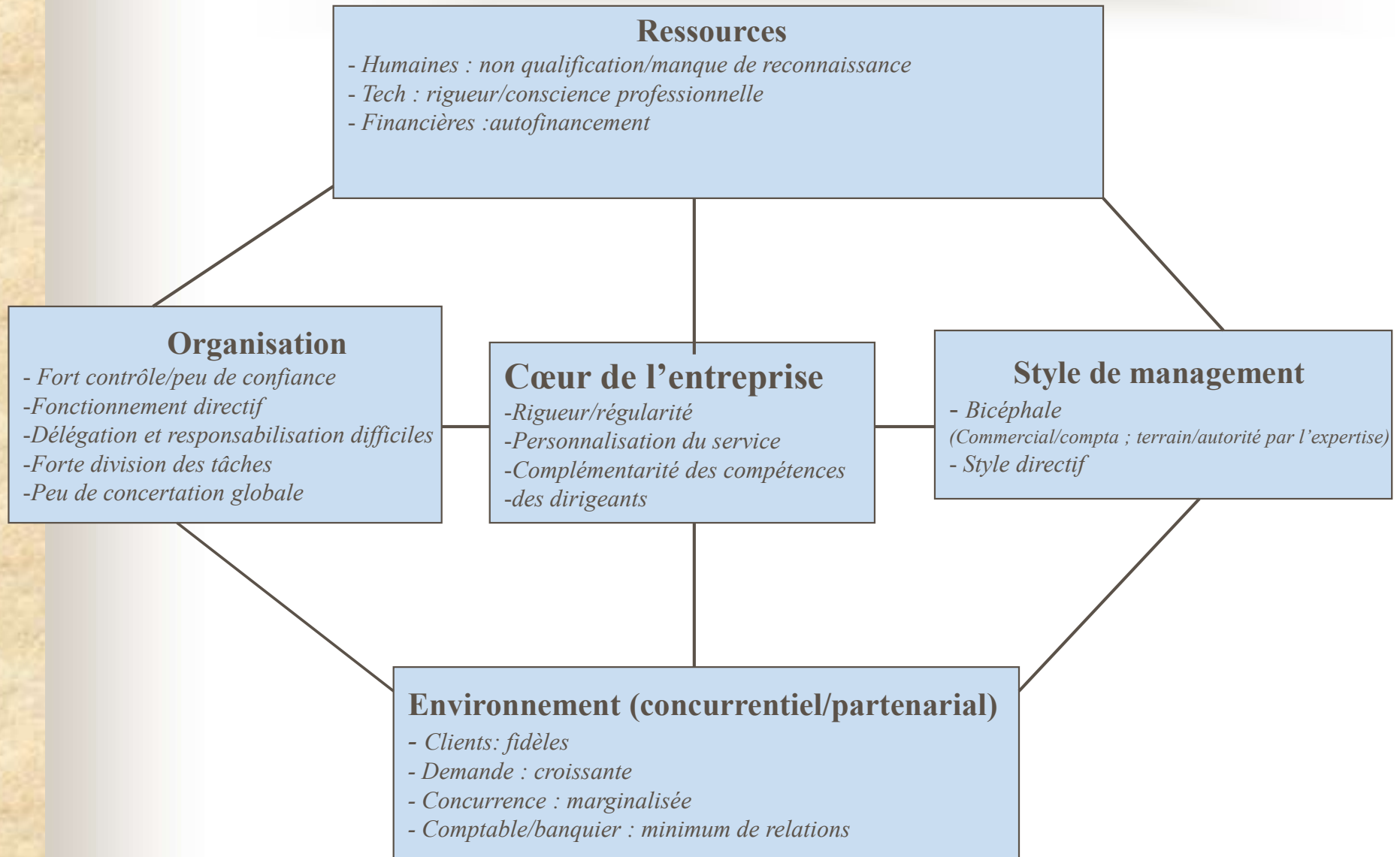
## Expériences de formation développement en TPE

- 2003 : territoire homogène et entreprises très différentes
- 2004 : territoire différent et nature d'entreprise très variable

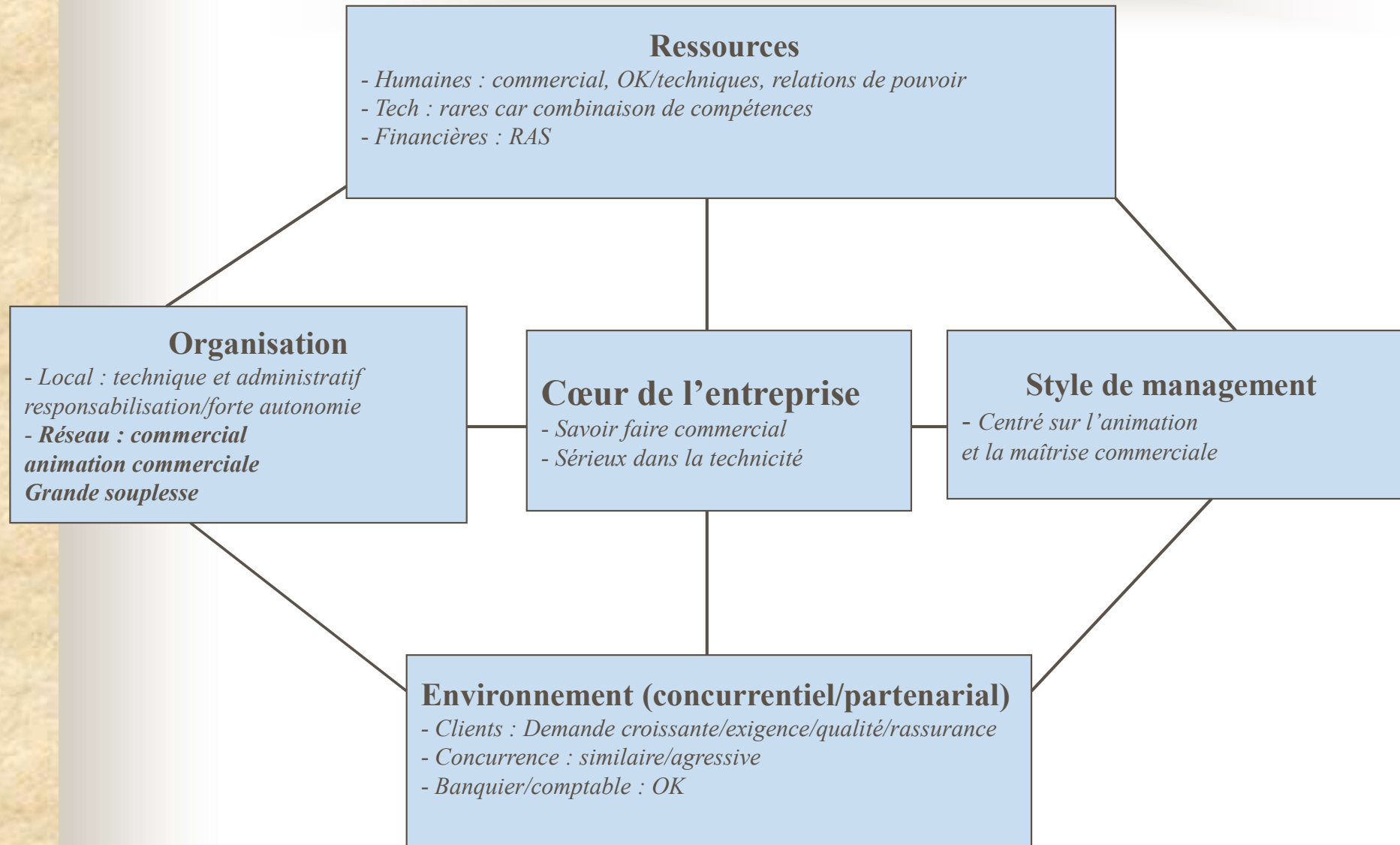
Maison des Entreprises, St André de Sangonis  
Démarche de progrès Décembre 2003



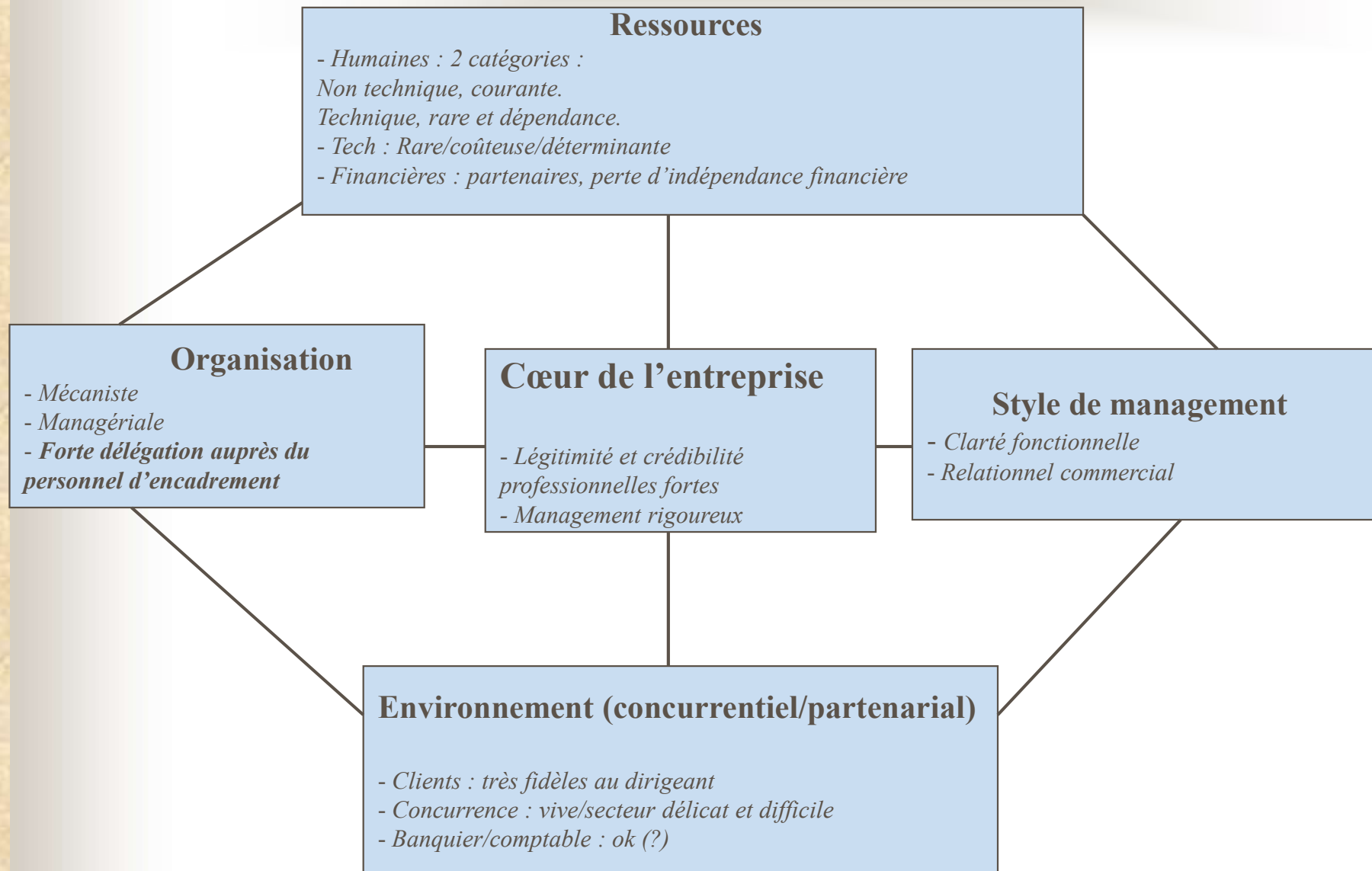




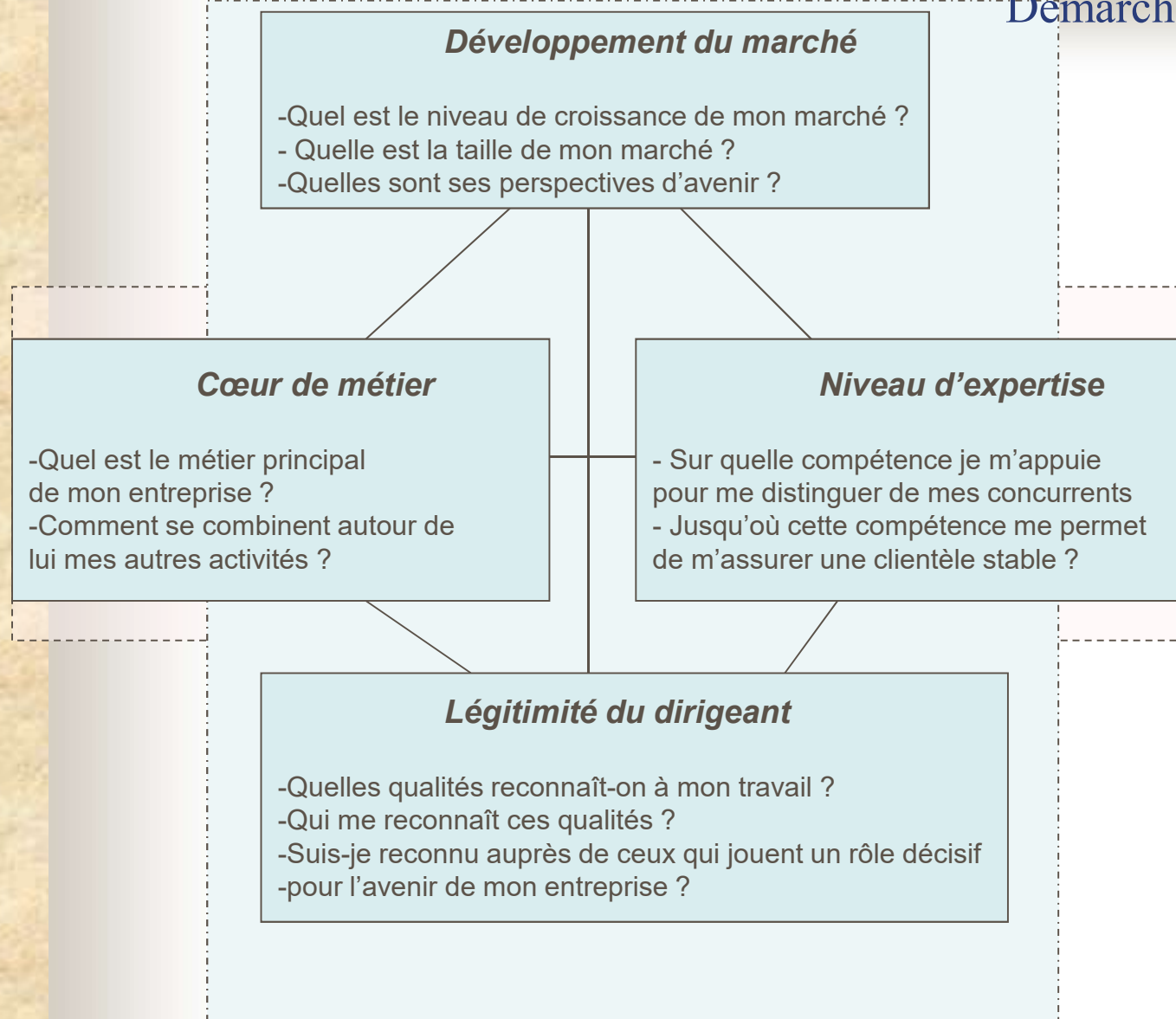
# TRANSFERT



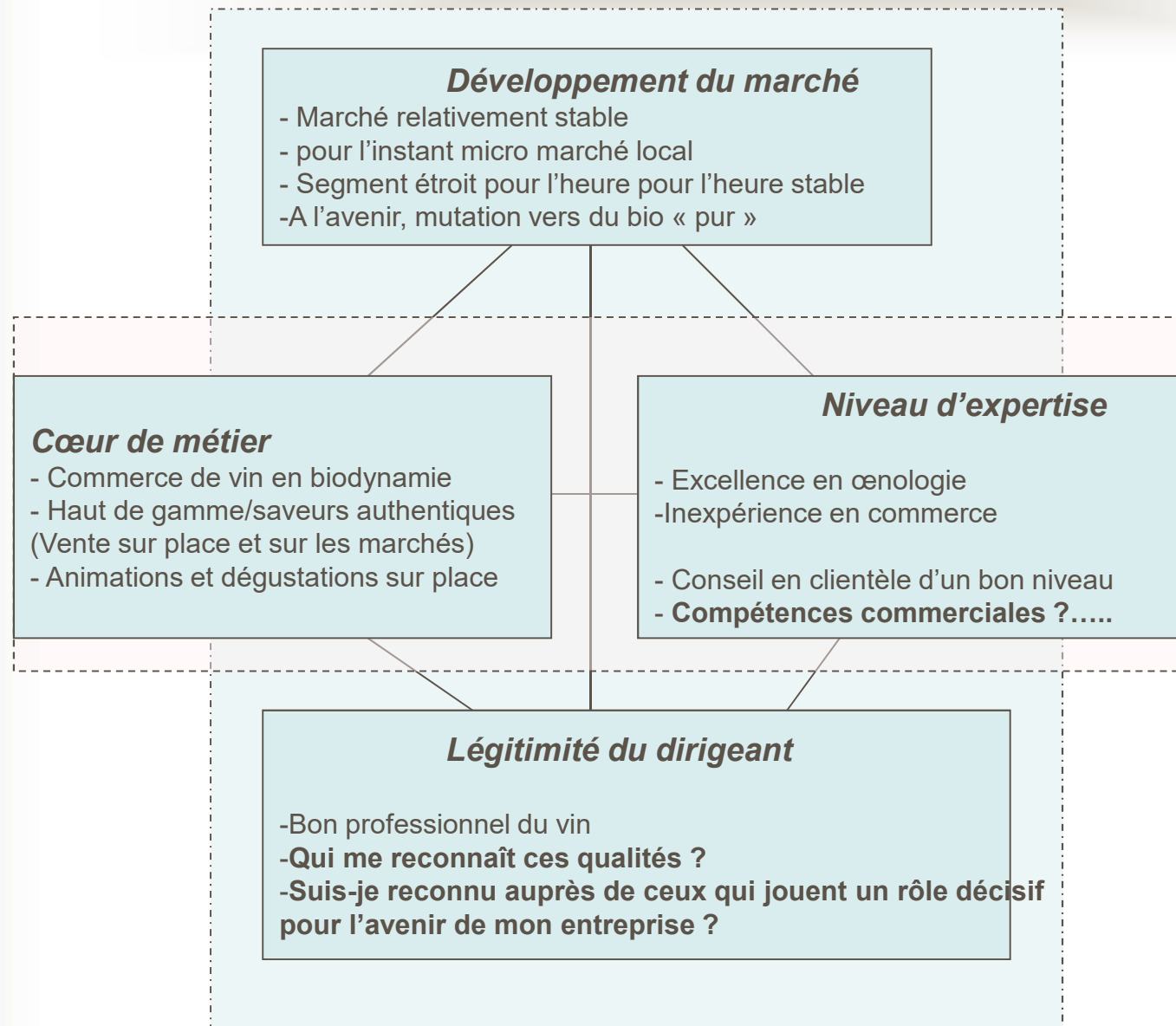
# EMBOUTEILLAGE SERVICES

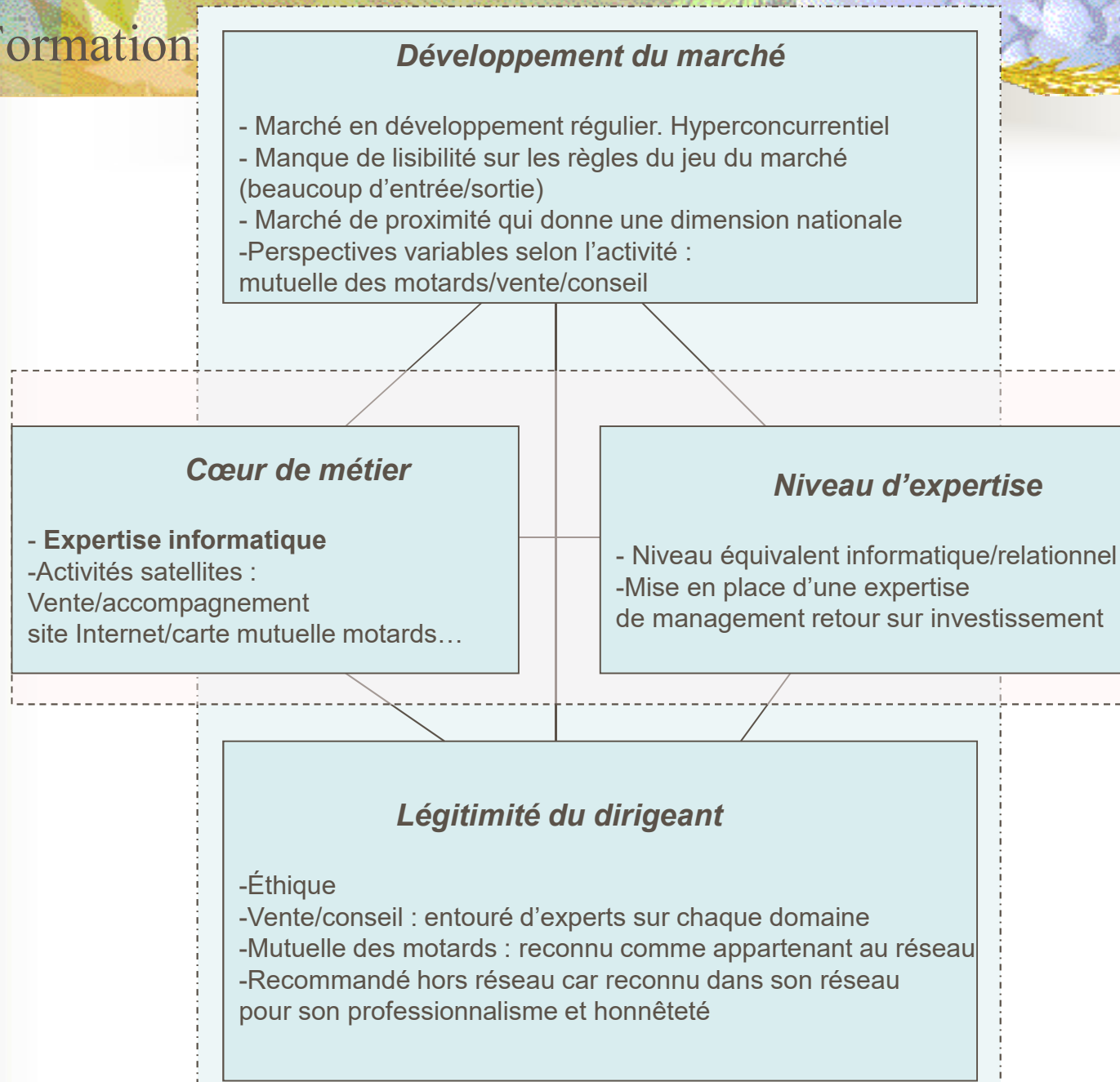


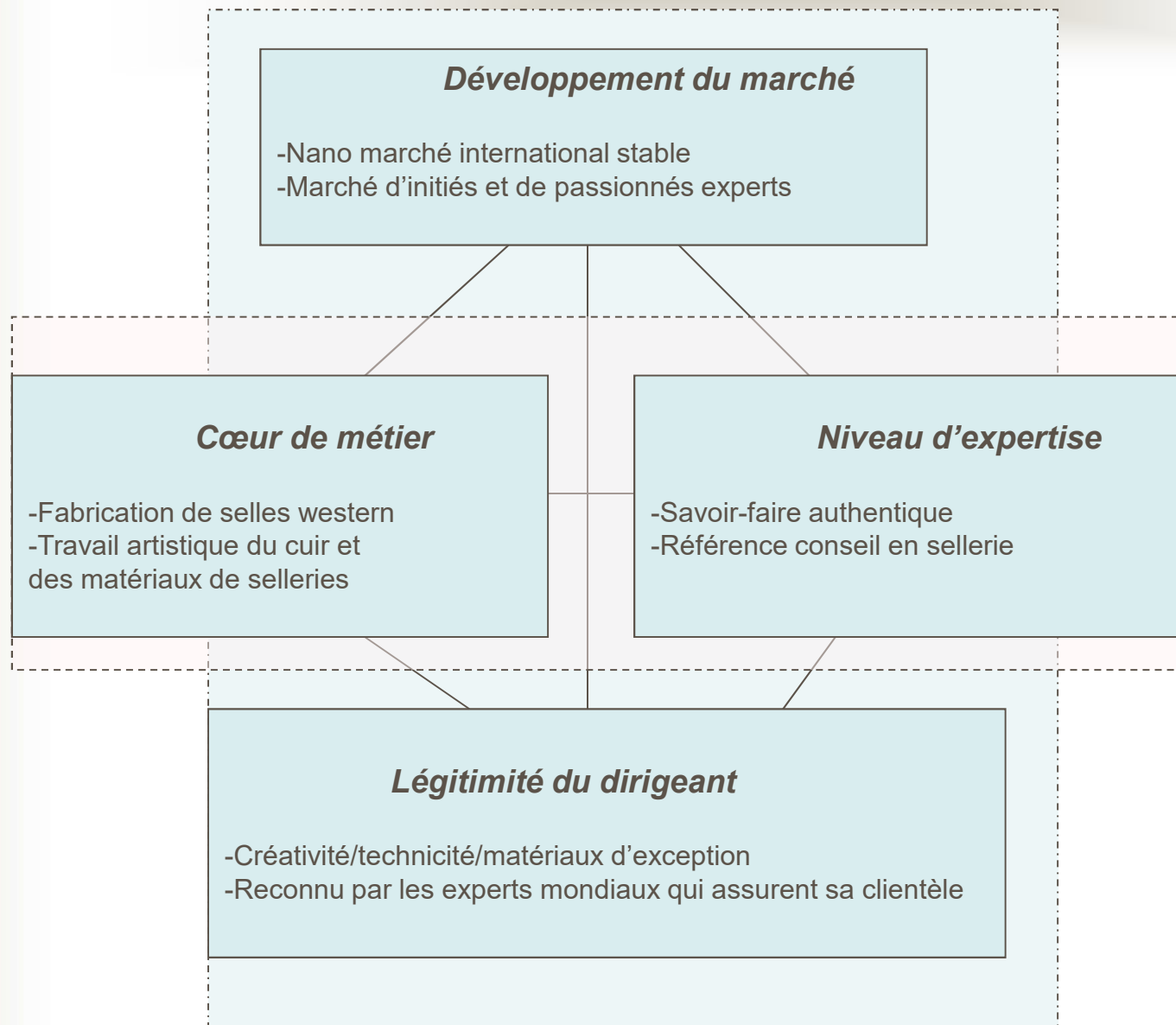




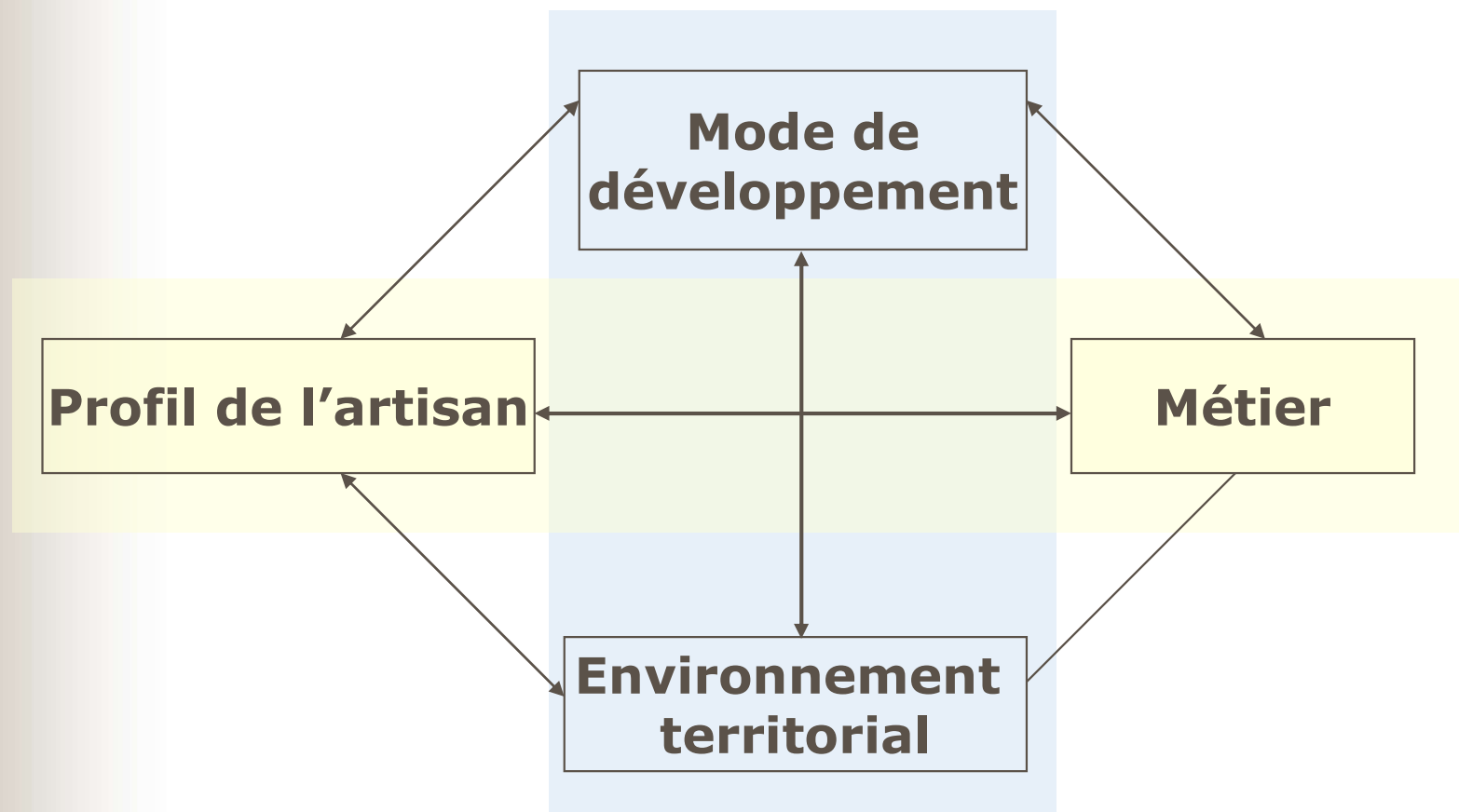
# Vinature







# Grille d'Analyse du Développement en Artisanat



# ***Le profil de l'artisan***

## **En tant que *responsable* d'une entreprise artisanale**

- ***Qui est le Décideur ?***
- ***Indépendance : financière, décisionnelle ?***
- ***Autonomie des salariés : pourquoi ?***
  - ✓ pour plus me consacrer à mes activités commerciales
  - ✓ pour me centrer sur l'innovation
  - ✓ pour libérer plus temps pour ma vie privée

## **En tant qu'*individu* entrepreneur**

- ***Entreprendre, relever des défis :***
  - ✓ nouveaux produits, nouvelles techniques de fabrication
  - ✓ nouvelle clientèle, nouvelles attentes
  - ✓ sortir du territoire
  - ✓ travailler avec d'autres artisans
- ***Progression dans le métier, peut être liée :***
  - ✓ au savoir-faire et à l'exercice opérationnel
  - ✓ au management
  - ✓ aux techniques de gestion

# Le métier de l'artisan :

## Quel est le moteur du métier ?

### ■ *Chef d'entreprise*

- beaucoup de *temps* accordé à l'activité commerciale
- analyse régulière des documents d'aide au pilotage
- plus de *temps* hors de l'entreprise que sur les chantiers ou dans l'atelier

### ■ *Animateur d'équipe*

- dans l'entreprise, en tant que chef d'entreprise
- avec les partenaires (confrères/clients/institutions) ; de manière ponctuelle ou régulière, formelle ou informelle

### ■ *Valorisation d'un savoir faire*

- recherche de rareté et d'exception
- recherche de perfectionnement technique
- recherche d'innovation

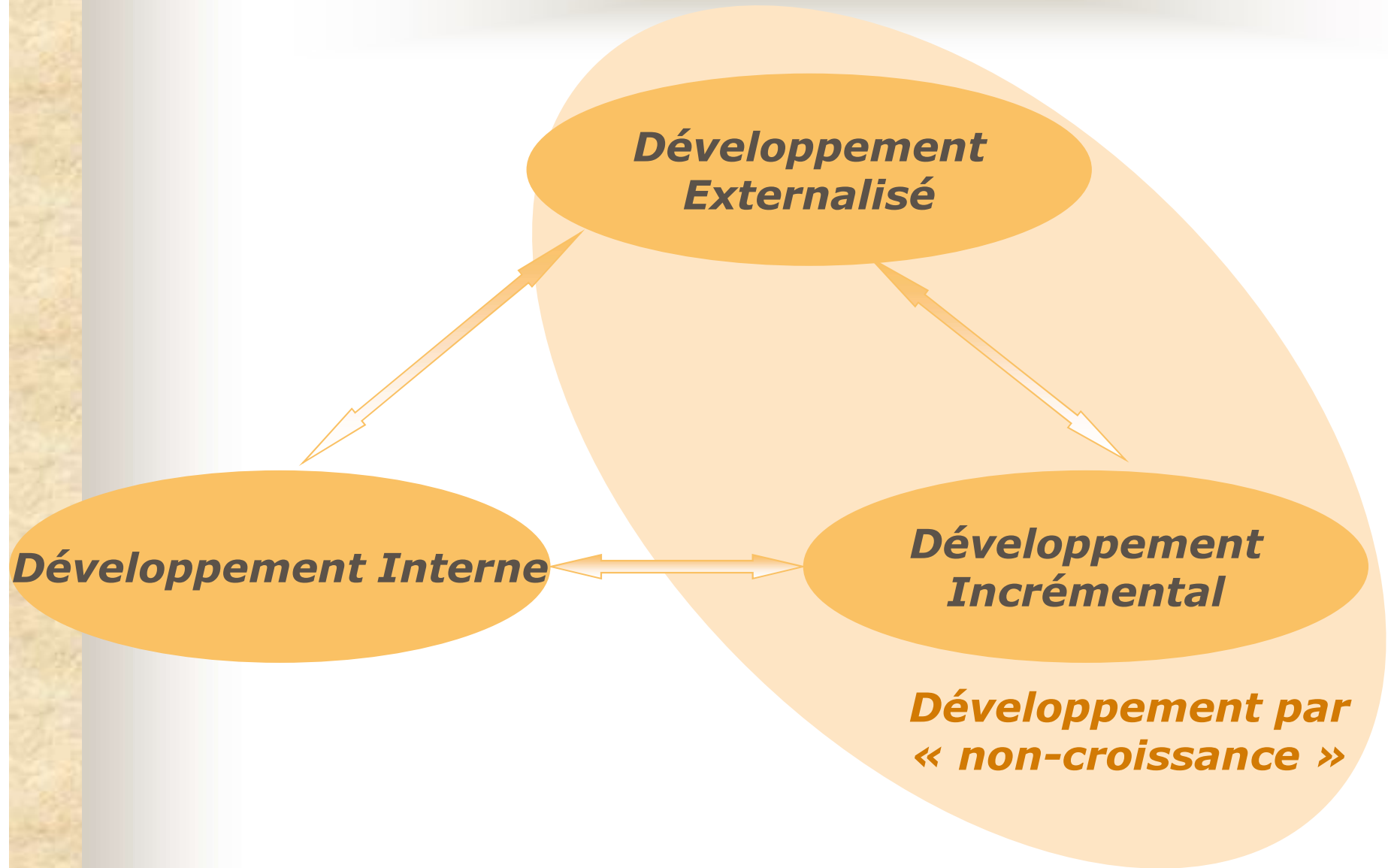


# L'Environnement

- ***Partenarial : son existence est...***
  - liée à des structures formelles ou à une démarche émergente
  - proactive/réactive
  - déterminante ou accessoire
  
- ***Concurrentiel***
  - tendance générale et relations de pouvoir
  - hostilité/complémentarité/soutien de la part des concurrents
  - sentiment de protection : singularité
  - sentiment de méfiance : fragilité, incertitude, imitation...
  
- ***Institutionnel***
  - impliqué/peu impliqué
  - nature de l'institution et situation territoriale
  - rôle à responsabilité ou attente de prestations
  - répercussions dans la conduite quotidienne de l'entreprise



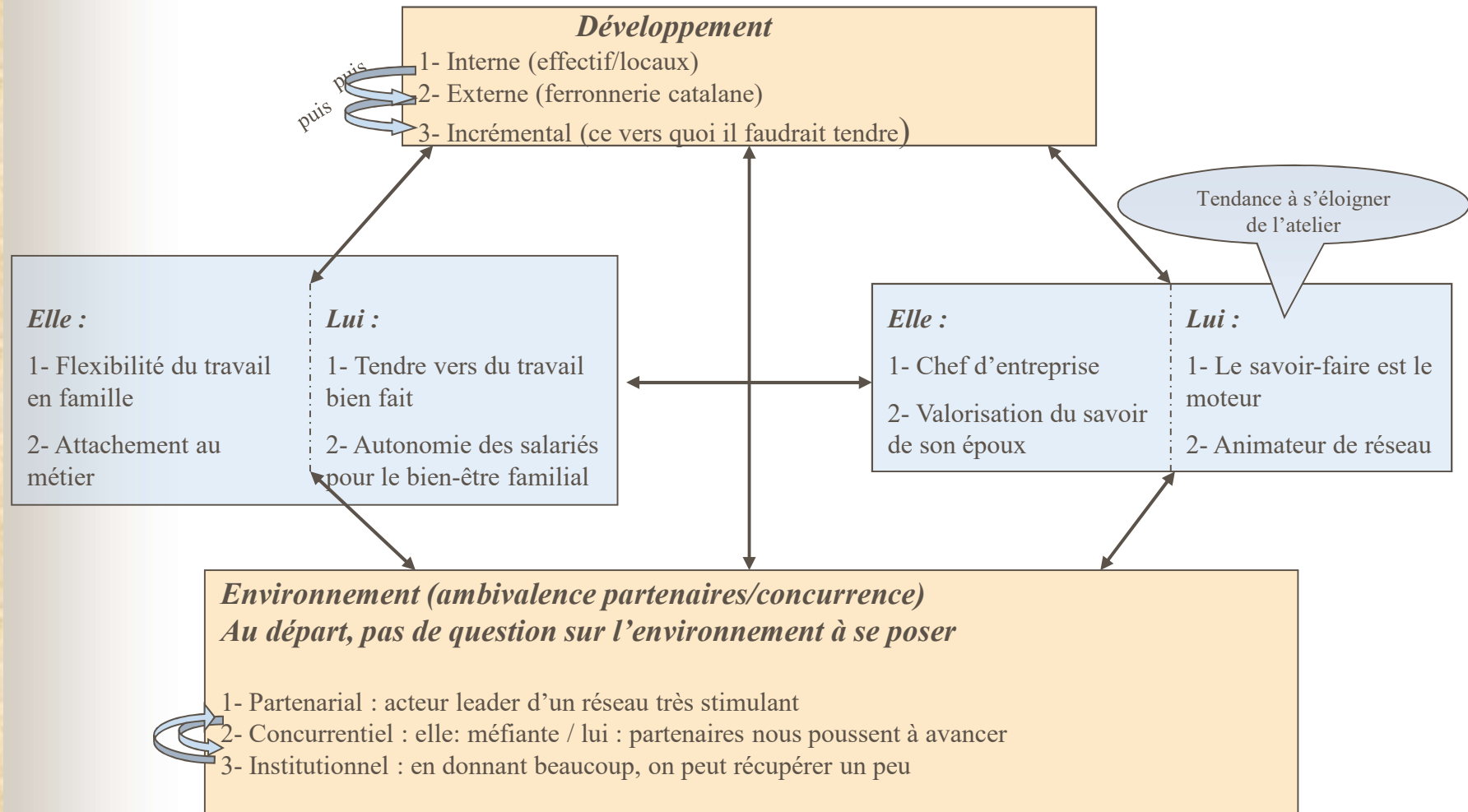
# Le Développement



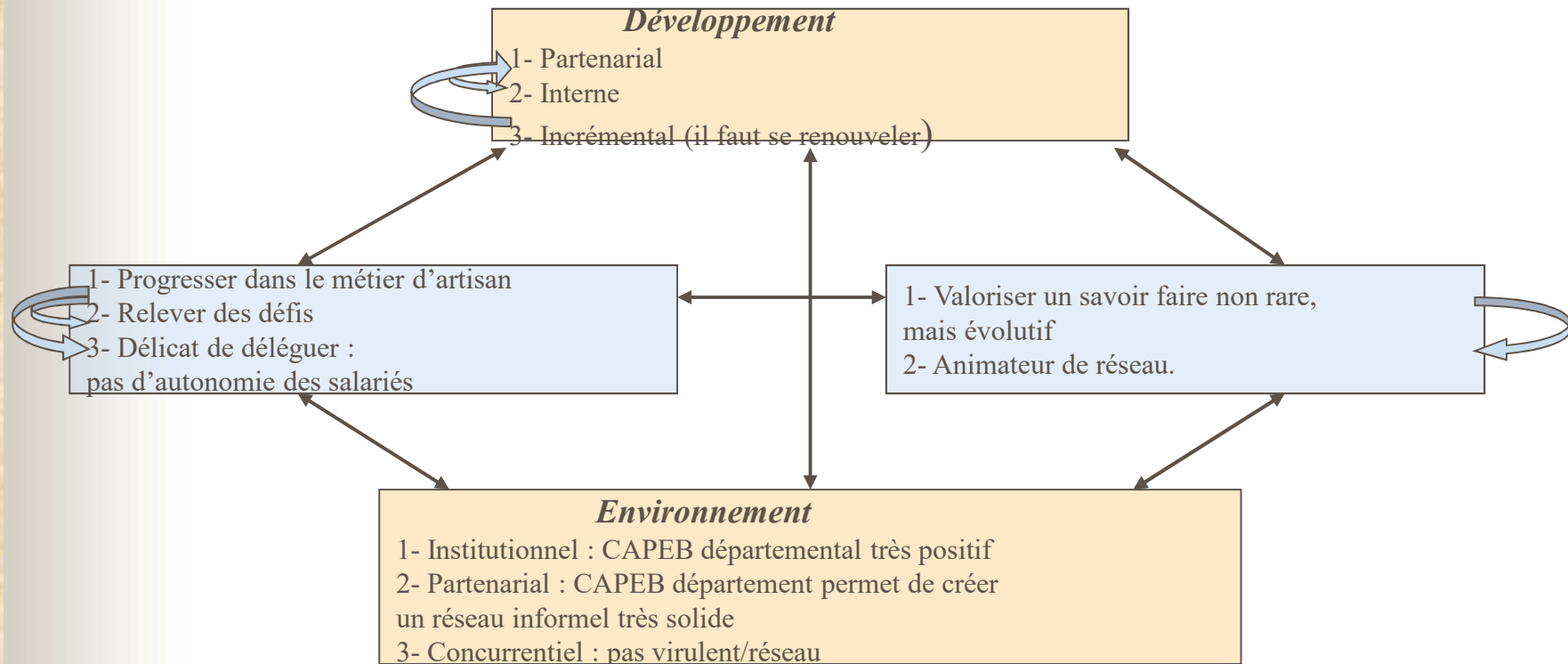
# Synthèse : les Formes de Développement

	<i>Développement Interne</i>	<i>Développement Externalisé</i>	<i>Développement Incrémental</i>
<b>Contexte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Hostilité de l'environnement</li> <li>• Facilité d'imitation</li> <li>• Maîtrise d'un SF</li> <li>• Indépendance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement fiable</li> <li>• Recherche de compétences complémentaires</li> <li>• Maître d'un SF rare</li> <li>• Volonté de partage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits à dominante créative et/ou longue durée de vie</li> <li>• Défis/apprentissage</li> <li>• Imitation rapide</li> <li>• Volonté de progresser dans le métier</li> </ul>
<b>Contraintes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Géographiques (locaux/emplacement)</li> <li>• Financières (croissance)</li> <li>• Recrutement/formation des recrutés</li> <li>• Organisation de l'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance des partenaires</li> <li>• Décisions et qualité liée aux partenaires</li> <li>• Fiabilité des partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zone de chalandise</li> <li>• Maintien des compétences rares</li> <li>• Formation permanente</li> </ul>
<b>Implications</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie/indépendance</li> <li>• Contrôle</li> <li>• Inquiétudes en gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-évolution</li> <li>• Partage/ Complémentarité/ Enrichissement mutuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En marge de la concurrence: singulier</li> <li>• Référence dans son secteur ou marginalisé</li> <li>• Innovation permanente</li> </ul>

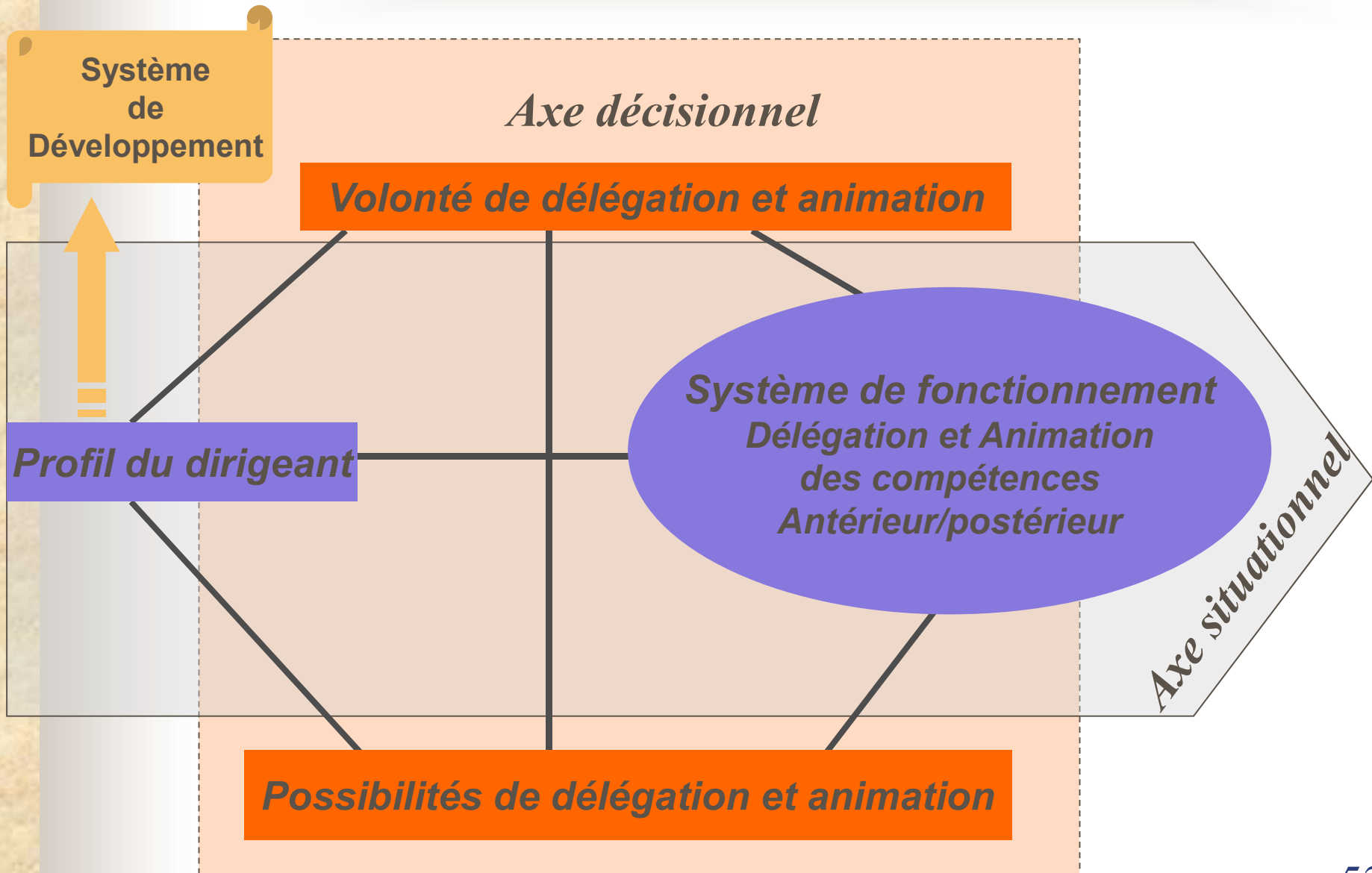
# Vidal



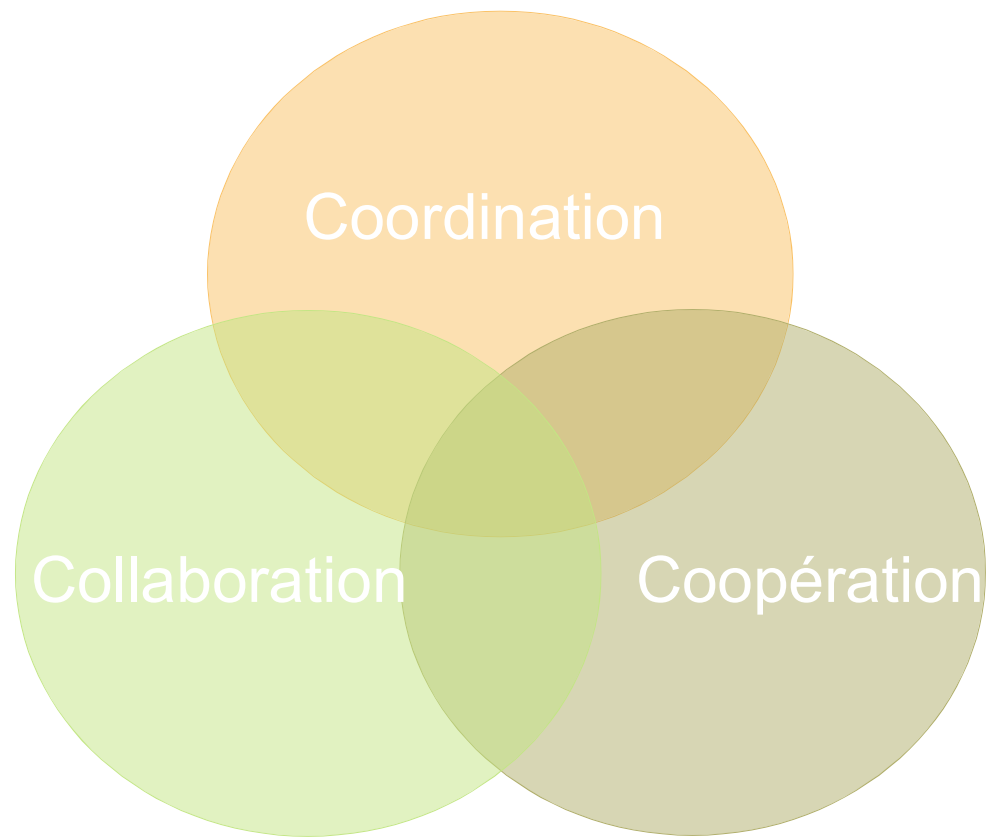
# Monsieur Fargues



# Grille d'analyse de la Cohésion des Compétences



## L'axe situationnel : le système de fonctionnement





## L'axe décisionnel

### ■ *Volonté de délégation*

- ✓ Identification du rôle du dirigeant (voir rapport page 21)
- ✓ Identification du ressenti du dirigeant face à la délégation

### ■ *Possibilités de délégation*

- ✓ Le potentiel et ses évolutions
- ✓ Les choix alternatifs
- ✓ Le délai de rentabilisation



## Les choix de délégation

- Choix de la personne
- Communication individuelle et collective
- Accompagnement



## Les conditions de réversibilité de la délégation

<i>Dimension de la compétence</i>	<i>Niveau de réversibilité</i>	<i>Conditions de choix de délégation</i>
<i>Stratégique</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Faiblement réversible</li><li>-Risques pour la stabilité organisationnelle</li><li>-Risques pour le rôle du dirigeant</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Processus lent et rigoureux</li><li>- Créer des échelles d'attitudes pour situer le renoncement définitif du dirigeant</li></ul>
<i>Opérationnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Fortement réversible</li><li>-Faible impact sur la stabilité organisationnelle</li><li>-Risque modéré pour l'autorité du dirigeant</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Processus rapide aux effets immédiats</li><li>-Choix réalisable à partir de fiches d'identification</li></ul>

# Le développement externalisé

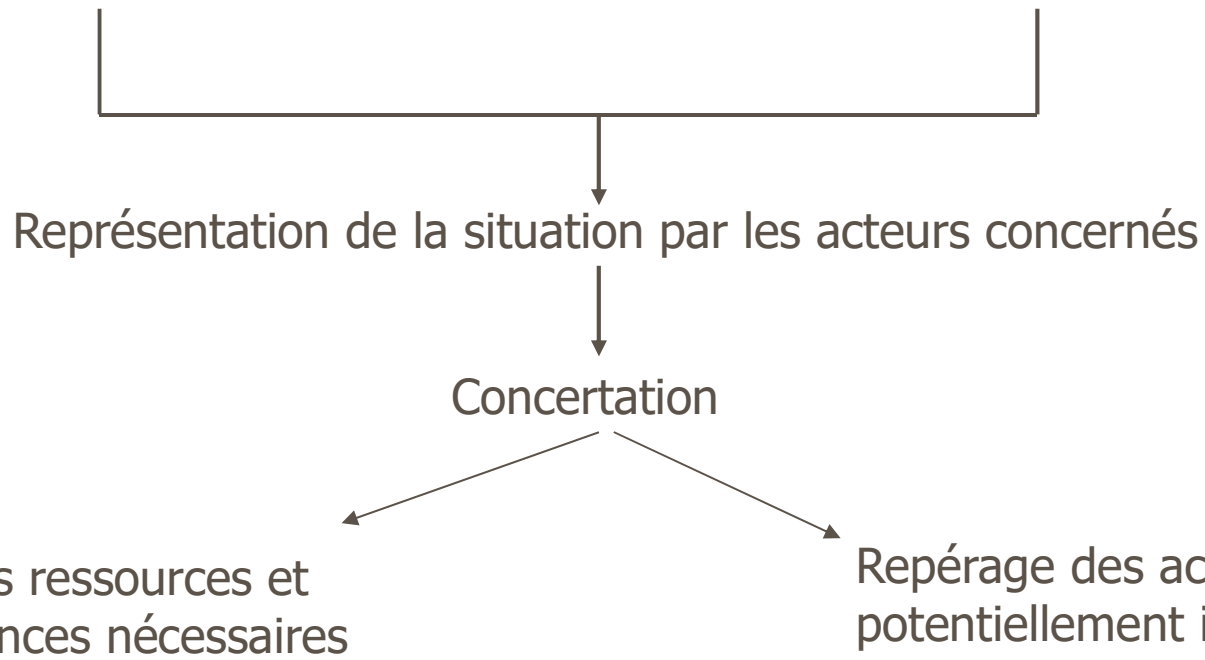
## Le contexte

### **Contrainte**

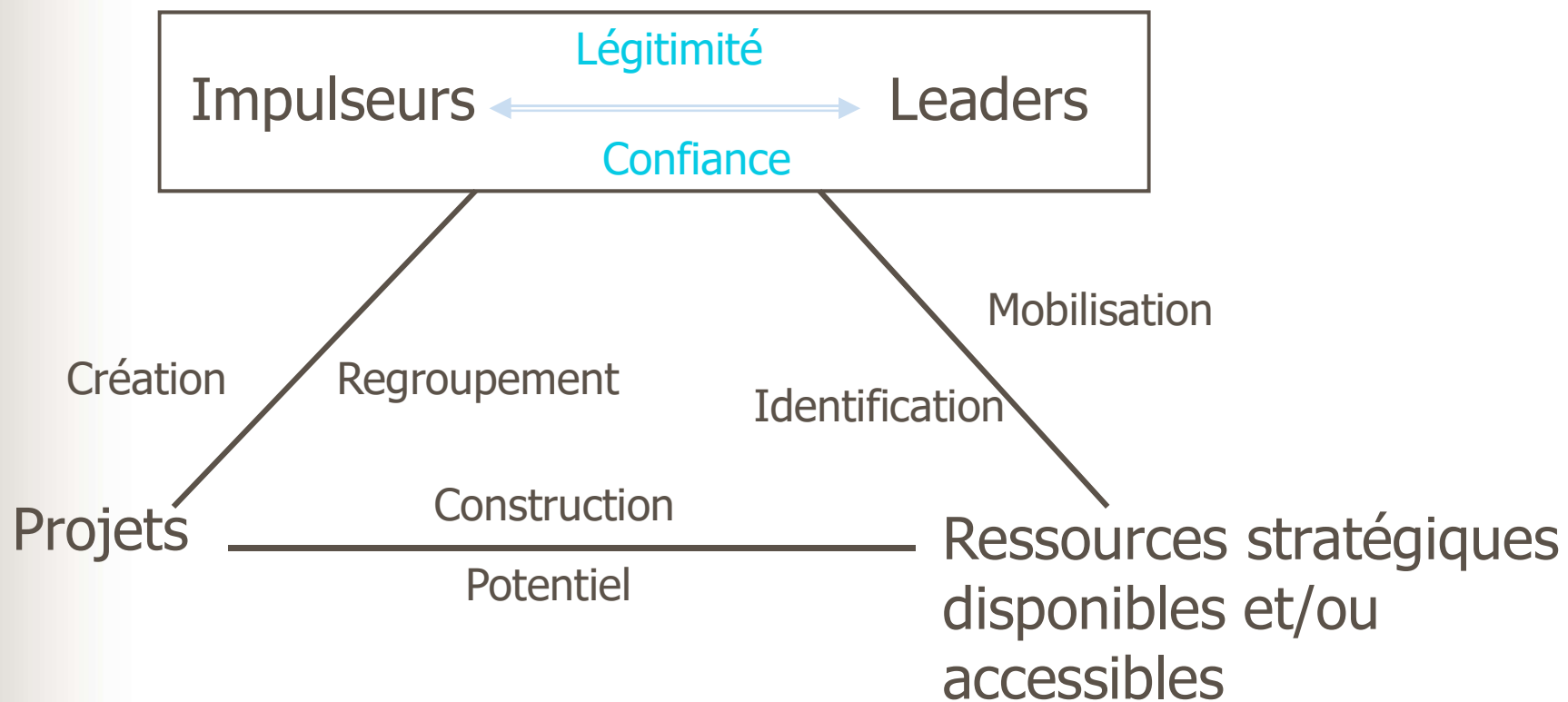
- Individuelle et/ou collective
- Déterminante pour la pérennité
- D'échéance imminente

### **Opportunité**

- Individuelle et /ou collective
- Essentielle pour l'orientation de l'entreprise
- Difficile à exploiter individuellement

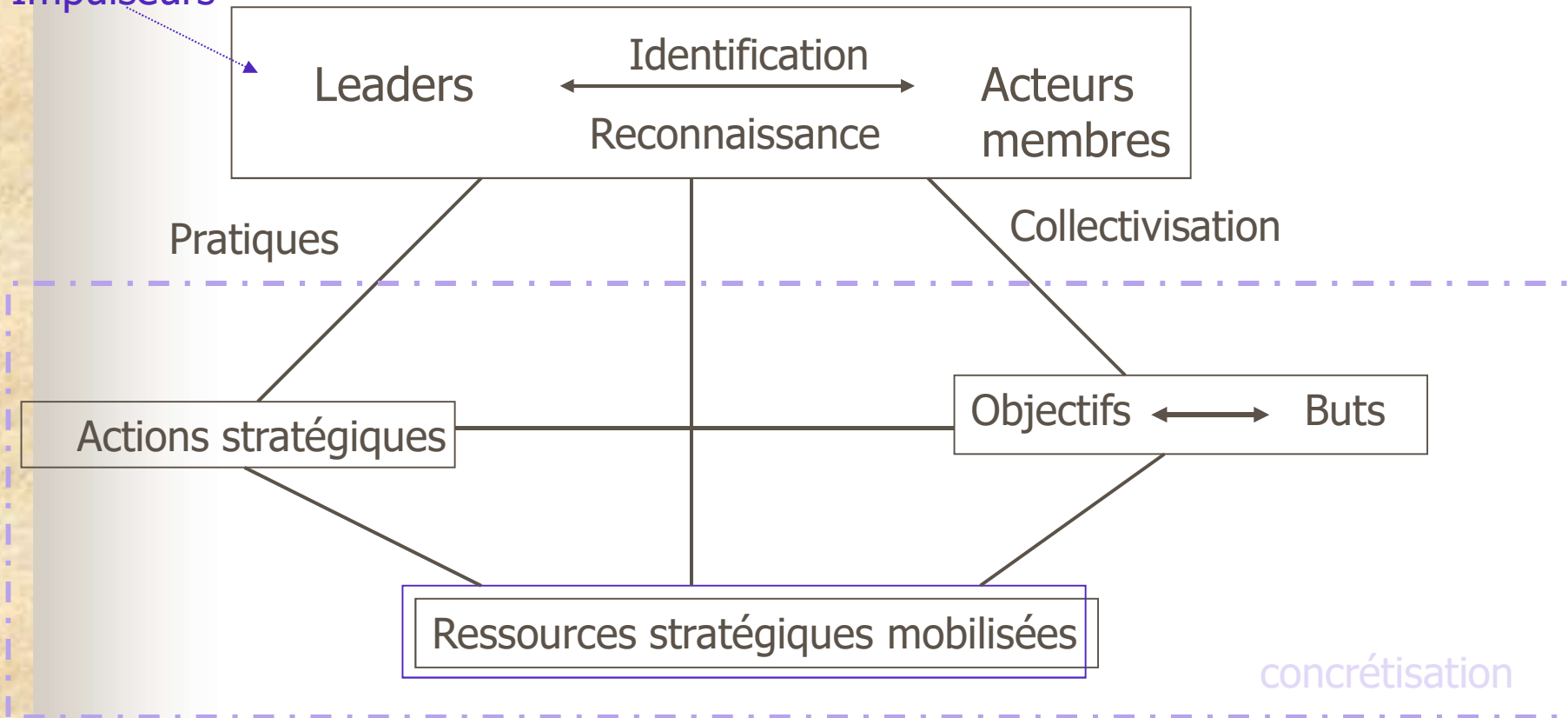


# L'initiative :



# Le lancement

Impulseurs



# Le suivi : Attractivité /contrôle

Faible	Attractivité	Forte	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés pour conserver des membres dans le réseau</li> <li>- Peu de contrôle pour ne pas décourager les membres</li> <li>- Fluidité du fonctionnement, mais risques de dérives</li> <li>- Manque de lisibilité sur le groupe</li> <li>-Maintien une faible attractivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fort dynamisme des membres</li> <li>- Alimente la demande d'intégration</li> <li>- Renforce l'intérêt de travailler pour le groupe et le risque d'en être exclu</li> <li>- Réduit les risques de détournement de l'intérêt collectif</li> <li>- Besoin de contrôle réduit</li> </ul>	Faible	Faible
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Regroupement en perte d'intérêt</li> <li>- Anteriorités négatives du fait du comportement de certains membres</li> <li>-D'où la mise en place d'un contrôle pour pallier les dérives</li> <li>-D'où, la perte d'identité du groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Élargissement rapide du fait de l'attractivité</li> <li>-Difficultés pour repérer la conduite des membres</li> <li>-Mise en place d'un système de contrôle récurrent</li> <li>-Renforce la légitimité</li> <li>-Maintien le souhait d'intégration</li> </ul>	Contrôle	Fort
Faible	Implication	Forte	

# Le suivi :

## Le fonctionnement entreprise/réseau

